

イトーヨーカ堂における出店の意思決定プロセス

The Decision Process for Opening up a Store in Ito-Yokado

前 田 陽

Akira Maeda

1 はじめに

近年、資本予算のマネジメントプロセスの側面に焦点を当てた研究の必要性が指摘されている(清水ほか, 2010)。これまで資本予算のマネジメントプロセスに関する研究がなされてこなかった訳ではない。だが、その多くは質問票調査を主たる研究アプローチとし、マネジメントプロセスを理念的に捉えようとするものであった。そのため、そのプロセスを具体的に明らかにすることが困難であった⁽¹⁾。資本予算研究の新たな課題を浮き彫りにするためにも、具体的なプロセスを明らかにすることが期待されている。資本予算の具体的なプロセスは個々の企業ごと異なる。従って、それを解明する有効なアプローチは、そのプロセスを熟知した実務家へのヒアリング調査を通じた事例研究である⁽²⁾。

積極的にチェーン展開を図る小売業では年間、数店出店する企業もある。そうした企業では出店が売上拡大の原動力となり、出店に係る投資計画の事前の採算性チェック、事後評価等が極めて重大な経営問題と捉えられているだろう。換言すれば、出店投資に係るマネジメントプロセスが、経営システムとして整備されているはずである。では、成功している小売業では、どのような出店に係るプロセスがシステムとして整備されているのだろうか。

2011 年度末において、わが国の小売業で最大の営業利益を誇っているのは、株式会社セブン & アイ・ホールディングスである(日経 MJ, 2012 年 6 月 27 日付)。同社の前身でもあり、かつ現在も同社のスーパーストア事業を担う「株式会社イトーヨーカ堂(以下、イトーヨーカ堂)」

(1) 清水ほか(2008, 12)は従来の多くの研究が、質問票調査を主たる研究アプローチとしてきたために、「どのような財務的な事後評価、事前の採算性チェックを企業が実施し、その場合にいかなる情報収集が企業内で行われているのか」というようなことを具体的に明らかにできなかったとしている。同様に、資本予算に関する質問票調査を行なった山本(1998a, 17)も「すべての組織に有効な単一の資本予算システムは、理論上にしか存在しない」と述べ、質問票調査でマネジメントプロセスを解明することの限界を示している。

(2) ①(定量化できないものを含んだ)さまざまな変数を包含した複雑で動学的な現象、②多数のめったに生じないような活動から構成される事象、③コンテキストとの相互作用から重要な影響を受ける事象を研究調査する場合、管理会計研究においては事例研究が有用とされる(澤邊ほか, 2008, 3)。資本予算のプロセスはまさに①～③に含まれる事象である。

は、1950～60年代に出店に係るシステムをはじめ、様々な経営システムを生み出した⁽³⁾。それらのシステムが有ったため、1960～70年代の激しい小売業者間の出店競争の最中でも、同社は利益率を高める経営を行なえたという⁽⁴⁾。

筆者は機会を得て、イトーヨーカ堂の出店に係るシステムの開発に直接携わった実務家・邊見敏江氏に接触した。邊見氏は1960年に入社し、2003年に常務取締役を退任するまで、ほぼ一貫してイトーヨーカ堂の経営システムの開発・運用の中核にいた人物である。筆者は邊見氏にヒアリング調査を11日間・約26時間にわたり実施した⁽⁵⁾。本稿はそのヒアリング調査に基づいて、同社の出店に係るマネジメントプロセスを明らかにし、そこでの知見を資本予算研究の新たな課題として提起するものである。従い、本稿第3節におけるイトーヨーカ堂に関する情報は、一部の引用等を除いて、全てヒアリング調査で得たものである。

企業は経営環境に合致すべく、絶えず企業内の経営システムを変化させ続ける。そのため、時代が異なるとシステムの中味やその運用方法が変化し得るのであるが、本稿では1960年代後半という時代に着目する。それは現在でも用いられている同社の出店に係るシステムの基本的な要素が誕生したのがこの時代であり、1980年までの間、毎年多数の出店を可能にした原動力の一つとして、そのシステムが有効に機能していたと考えられるからである(表1参照)⁽⁶⁾。なお、

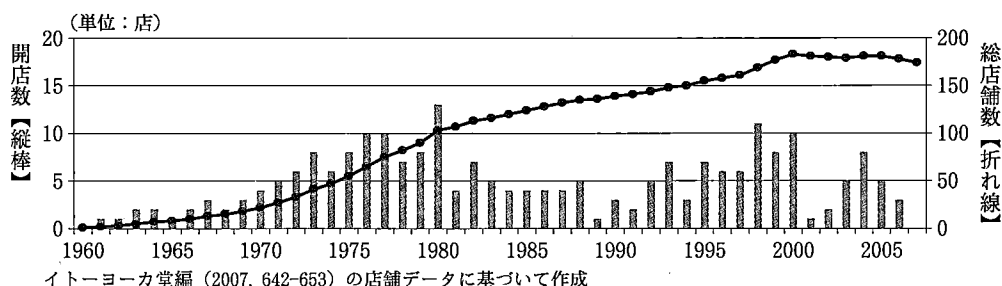


表1 1960～2007年におけるイトーヨーカ堂の開店数と総店舗数の推移

- (3) 当時、生み出されたそれぞれの経営システムについては邊見(2011)に詳しい。また、前田、片岡、藤野(2012)は、1950～60年代に生み出されたイトーヨーカ堂の経営システムが経営哲学や経営戦略を反映して設計されたことを示している。
- (4) 石井(2009, 9)によれば、1967年時点のダイエー、西友ストア、イトーヨーカ堂3社を合計した店舗数は83店であったが、1977年には3社合計で356店と、67～77年の10年間で店舗数は4倍と急増している。このように1960～70年代は各社とも競って出店を行っていた。だが、イトーヨーカ堂編(2007, 624-625)「業績の推移」収録の財務諸表データから明らかなように、同時期、同社の売上高営業利益率は3.34%(1967年)から4.39%(1977年)と上昇している。すなわち、同社は単に売上高を増やすのではなく、それとともに利益も得られるような出店を心がけてきたのである。
- (5) ヒアリング調査は2011年6月30日、7月7日、8月9日、8月29日、9月16日、9月29日、11月30日、12月7日、2012年9月13日、10月25日、12月27日の11日間・約26時間行なった。なお、筆者は本研究以前、イトーヨーカ堂の経営システムを解明すべく2010年6月30日～2011年2月9日の期間中、14日間・約30時間にわたり邊見氏にヒアリング調査を行なった。
- (6) 1970年代、大規模小売店の出店が相次ぎ、地域の小売店との摩擦が生じたことを受け、通産省は1981年に「大規模小売店の届出の自粛」という通達を出し、その後、様々に出店規制を行なっていった。その結果、1980年代、イトーヨーカ堂をはじめ大手大規模小売業者の出店は大幅に激減することになった(川野, 2009, 182-183)。

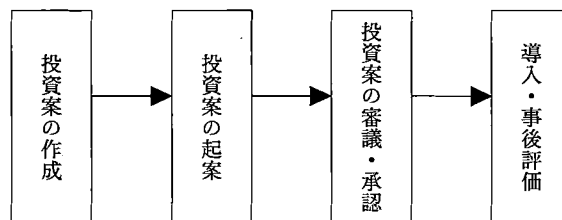
1980 年以降もそのシステムの基本的な要素は変化していないが、その時々を経営環境に合わせて、様々な要素が付加されている。

本稿では、次節で資本予算のマネジメントプロセスに着目した事例研究の現状を示し、第3節でイトーヨーカ堂における出店プロセスを明らかにする。最後に、イトーヨーカ堂の事例における知見を総括する。

2 資本予算のマネジメントプロセスに着目した事例研究

資本予算に関わる先行研究を網羅して、経済性評価技法に着目した研究とマネジメントプロセスに着目した研究とに整理し、検討した清水ほか（2010）は、マネジメントプロセスに焦点を当てた研究の第1の課題として、「個別計画の設定，実行，評価や期間計画の設定，実行，評価というプロセスなど，企業における公式的なプロセスの実態を詳細に明らかにする」（清水ほか，2010，166）必要性を挙げ，そのために個別企業を対象とした事例研究を積み重ねることが必要だと結論づけている。資本予算のマネジメントプロセスは概念的には図1のように表わせる⁽⁷⁾。だが，現在，各段階の詳細が解明されているとは言い難い。

日本企業の資本予算のマネジメントプロセスを取り上げた事例研究には，浅沼（1982a；1982b），久保田，戦略的設備投資研究会編（1995），堀井（2008）等があるが，数社の事例に止まっている。また，対象企業は全てメーカーで，小売業者の研究は皆無である。従って，先行事例とは異なる業種の小売業を対象としていることに，本研究の特徴があるといえる。



清水ほか（2008，4）図表2より

図1 資本予算のマネジメントプロセス

(7) また，Northcott（1992，9-22）[邦訳（2010，9-24）] は，投資のプロセスを①案件の認識（project identification），②案件の定義と一次審査（project definition and screening），③詳細分析と承認（analysis and acceptance），④実行（implementation），⑤モニタリングと事後監査（monitoring and post audit）と説明している。

3 イトーヨーカ堂における出店プロセス

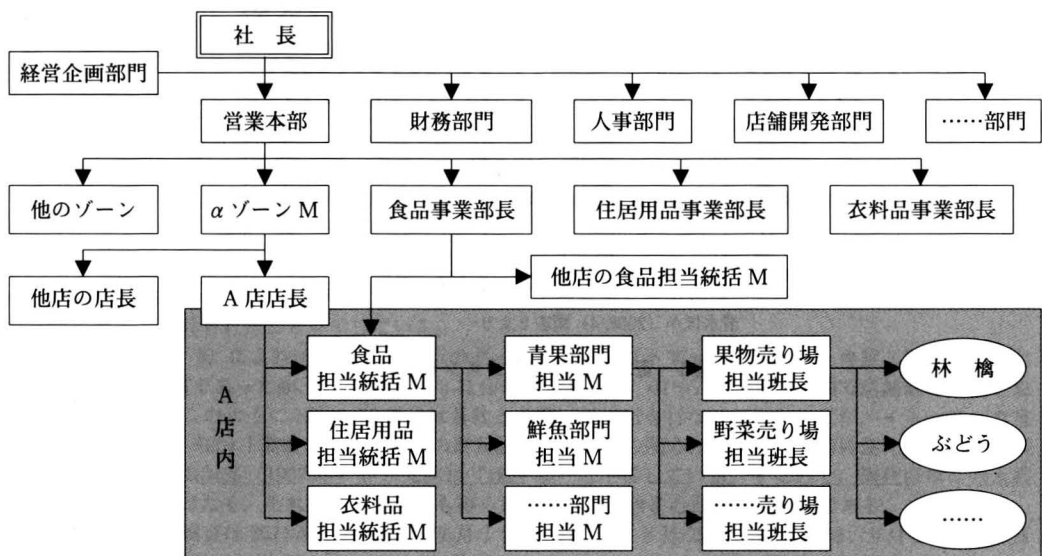
3.1 1960年代の経営環境と出店システムの誕生

3.1.1 経営環境と組織体制

イトーヨーカ堂の起源は1920年設立の洋品店「羊華堂」に遡る。株式会社としては伊藤雅俊氏が1958年に「株式会社ヨーカ堂」を設立したことに始まる（1965年に社名を「伊藤ヨーカ堂」と改称、店舗表示を「イトー・ヨーカ堂」とする）。1966年には生鮮食品を品揃えに加えるなどし、洋品店から総合スーパー（GMS）へと事業形態を転換した。

GMSは衣・食・住の商品を1店舗に集約させたため、既成の小売業態と比較し顧客にとっての利便性が高く、かつ比較的安価で商品を販売する事業モデルでもあった（邊見, 2008, 28）。さらに、1960年代当時は高度経済成長の真っただ中で、人口も増加し、消費財全般の需要も急激に拡大していた。こうした時代背景もあり、GMSは消費者から絶大な支持を集めた。1960～70年代、GMS各社は競って店舗数を大幅に増加させ、規模を拡大させていた。イトーヨーカ堂もこうした経営環境に合致させるべく、1961年より何度も組織を改編し、1960年代後半には図2のような組織体制を構築していた⁽⁸⁾。

イトーヨーカ堂の組織体制で特筆すべきは、①商品（林檎など）ごとに担当班が割り当てられ、その班長が当該売り場に対する利益責任を負っていたこと。②店長の下に「衣料品」「住居用品」



*Mは「マネジャー」を意味する

邊見氏へのヒアリング調査に基づいて作成

図2 イトーヨーカ堂における組織体制の概要（1960年代後半～1980年）

(8) 邊見（2011, 105-147）はイトーヨーカ堂における1961～2005年までの6回の組織再編について論じている。

「食品」分野ごと統括マネジャーが置かれ、彼らは自分分野の利益に関し、商品分野別の事業部長と店長の双方に対し、責任を負っていたことである。A店の食品担当統括マネジャーを例に説明するならば、彼はA店における食品分野の損益について、A店内の損益に全責任を負うA店店長と、イトーヨーカ堂の食品事業の損益に全責任を負う食品事業部長双方に対して責任を負っていた。換言すれば、A店店長と食品事業部長が負うべき利益責任は、A店の食品分野の業績と直結しているのである。

3.1.2 出店システムにおける基本要素

イトーヨーカ堂の出店に係るシステムは様々な要素から成り立っており、簡潔に表わせるものではないが、同社の出店システムを特徴づける重要な要素として、少なくとも次の4つがあると考えられる。その4つとは、投資決定プロセスとしての「稟議制度」、出店計画の評価尺度となる「ROI/ROF」、投資物件の選別機能を果たす「ドミナント戦略」、少ない資金で出店を可能とする「不動産投資のパターン化」である。

イトーヨーカ堂が出店システムを開発するキッカケとなったのが、1962年の千住店改築の意思決定である。ヨーカ堂時代の古い店舗を改築すべきか、その計画の採算性を評価する尺度として「ROI/ROF」が導入された。その後、1966年には「不動産投資のパターン化（その1つがリース方式）」が整理された。さらに、1967年には「ドミナント戦略」が打ち立てられると同時に「稟議制度」も整備され、1960年代後半、徐々に出店システムが形作られていった。これらの要素はすべて同社の出店システムの根底をなし、極めて重大なものである。本来、全てを詳らかにする必要があるが、出店に係るマネジメントプロセスを明らかにするという本稿の目的より、ここでは特に「稟議制度」に着目する。また、稟議において「ROI/ROF」という評価尺度がどのように利用されるかについても明らかにする。

3.2 出店計画案の評価尺度としてのROI/ROF

イトーヨーカ堂が出店計画の採算性の評価尺度とした「ROF (Return On Fixed assets: 固定資産利益率)」は、同社が独自に開発した「会計的投下資本利益率法」⁽⁹⁾である。なお、同社社史には「出店にあたっては、予想される利益を総投資額で割った利益率が全体のROIをどのように変化させるかを算出し、数値が一定値以上である場合にのみ出店のゴーサインが出された」（イトーヨーカ堂編、2007、107）とあるが、邊見氏によれば、正確にはROIとROFの両方が尺度として用いられ、出店システムの中では、むしろROFの方が重視されているという。ROFは下記の式のように算定され、店舗開発投資の評価尺度として利用される。

$$\text{A店のROF} = \frac{\text{A店の税前純利益（≒ 経常利益）}}{\text{A店の固定資産}}$$

(9) 会計的投下資本利益率法とは、分子を会計上の利益、分母を投資額として、当該投資案の投下資本利益率を計算する、時間価値を考慮しない設備投資の経済計算手法である（尾畑、2011、238）。

ROF は分母に店舗における固定資産への投資額、分子に店舗における「税前純利益」を用いて算定される比率である。イトーヨーカ堂で「税前純利益」と呼ばれる、この利益はほぼ経常利益に等しいものである。

イトーヨーカ堂は稟議プロセスの中で、この ROF を「目標」、「計画（予算）」、「実績」という3つのレベルで巧みに使い分けている。ただし、「計画 ROF」と「実績 ROF」は上記の式で計算されるが、後述のように「目標 ROF」はそれとは異なる形で設定される。

3.3 出店の意思決定プロセスと稟議制度

3.3.1 稟議の流れ

イトーヨーカ堂の出店に係るシステムは、開店を目標に運用されるものではない。開店というイベントは1つの通過点に過ぎず、開店10年後までを見据えて、新店の経常的な営業活動が軌道に乗るところまでをそのシステムは対象領域としている。換言すれば、同社の出店に係るシステムは、出店の計画段階のみならず、計画通りにその新店が営業活動を実行できるよう統制する段階までを範囲としている。そして、それを社内の合意を形成しつつ進めるために稟議制度が採られている⁽¹⁰⁾。

イトーヨーカ堂では、ある出店計画案について店舗開発部門が発議という形で方針稟議に掛けて、出店の是非等をめぐる稟議プロセスが開始される。同社の稟議制度では「方針稟議」「実行稟議」「予算稟議」「修正稟議」という4段階がある（図3参照）。ただし、出店の是非を検討す

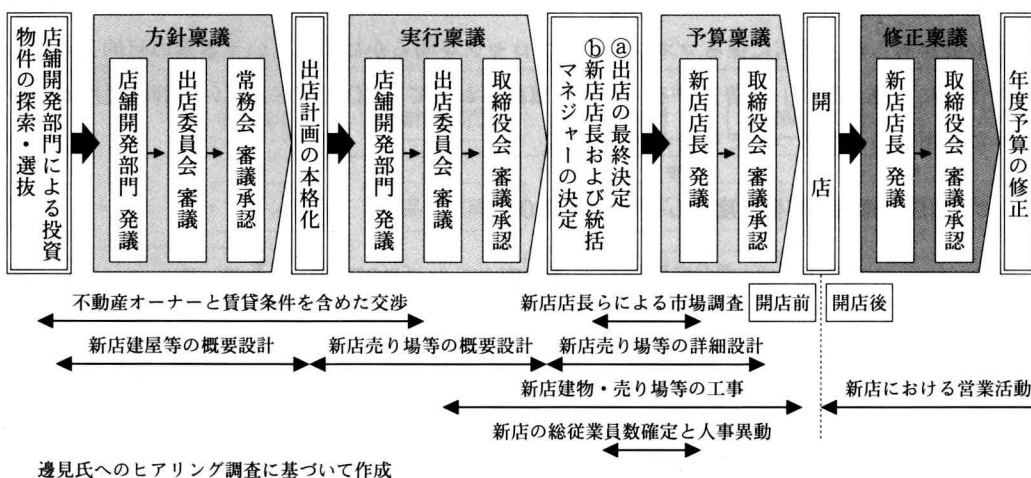


図3 出店計画案の発議から開店、および開店後の稟議プロセスの概要

(10) 稟議制度は各社で運用形態が異なり、一般的な定義を与えることは難しいが、小野（1960, 28）は「業務の執行にあたって広く上長または上部機関の決裁または承認を得ることを定めている場合」を稟議制度とし、その研究を行なっている。また、廣本編著（2009, 138-139）によれば、稟議制度は、①個別の案件が申請・検討の対象となること。②組織の下位者が起案者となり、経営管理上の重要な問題についての裁量と考えられる解決案を上位者に上申して決裁を受けること。③起案の内容は関係諸部門に回議されること。④上申は文書の形をとり、手続きがマニュアル化されていることといった4つの基本要素で形成されるという。

る目的で行なわれるのは方針稟議と実行稟議である。予算稟議と修正稟議は、実行稟議で決定された出店計画をいかに実現させるかを目的に行なわれる。その目的の違いから、方針稟議と実行稟議は店舗開発部門を発議者とするが、予算稟議と修正稟議は新店の店長を発議者としている。さらに修正稟議は予算の修正が目的であるため、新店の開店後に実施される。

3.3.2 目標 ROF の設定

イトーヨーカ堂は ROI を経営指標の根幹と位置付けている。換言すれば、同社のあらゆる経営意思決定は ROI を基本に行なわれる。当然、ROI もイトーヨーカ堂全社としての経営計画上の目標値が設定され、それにより経営管理がなされている。同社の出店管理も全体の経営計画と整合しなければならない。そのため、出店の可否の基準となる「年間の目標 ROF（以下、『目標 ROF』と呼ぶ）」はイトーヨーカ堂という企業全体の経営計画上の目標 ROI から導かれる。

経営計画上の目標 ROI は、経営環境における様々な要因に配慮しながら設定される。特に影響を及ぼすのは、①その時点の市場期待利回り、②資金調達面の配慮である。とりわけ、多くの出店を検討していた 1960～70 年代は、②の影響は強かった。1972 年の上場以前、イトーヨーカ堂の資金調達は銀行借入に依拠していた。つまり、経営計画（その裏付けとなる資金計画）は銀行借入とその返済を前提に策定されていた。そのため、経営計画上の目標 ROI も、下記の式のように投資からの資金回収（借入の返済）と結び付けて設定されていた。

$$\text{目標 ROI (\%)} = \frac{1}{\text{銀行からの借入期間 (年)}} \times 100$$

例えば、もし銀行から 5 年後に返済する条件で資金調達していれば、目標 ROI は 20%（ $=1 \div 5 \text{ 年} \times 100$ ）、8 年ならば 12.5%（ $=1 \div 8 \text{ 年} \times 100$ ）となる。①と②から目標 ROI を設定し、それを満たせるような利益率の高い企業活動を目指したのである。その後、1972 年に上場した後は証券市場からの資金調達も考慮し、②については、上記の借入期間に基づく ROI と、利益仮説に基づいて設定された ROI とを折衷させて設定するようになったという⁽¹¹⁾。

イトーヨーカ堂全社の「総資産に占める固定資産の割合」を介して、下記のように ROF は ROI と関連付けられている。同社では総資産に占める固定資産の割合が係数化されており、目標 ROI が設定されれば、すぐに出店可否の判断基準となる目標 ROF も導かれるようになっていた。

$$\text{目標 ROF} = \text{目標 ROI (総資産税前純利益)} \div \frac{\text{固定資産}}{\text{総資産}}$$

この目標 ROF を満たす物件の探索が店舗開発部門には期待されたのである。

(11) 利益仮説に立って設定される ROI とは、イトーヨーカ堂にとっての資本コストのことである。その資本コストの算定方法については、邊見氏にヒアリング調査を行なった斎藤（1982, 91-94）を参照。

3.3.3 店舗開発部門が方針稟議の発議に至るまで

(1) ドミナント戦略に基づく物件のフィルタリング

イトーヨーカ堂における出店計画案の起点となるのが店舗開発部門である。店舗開発部門に課せられた役割とは、出店に適した集客力の高い不動産物件の探索、不動産オーナーやテナントとの交渉、新規店の建屋や売場の設計である。店舗開発部門には、毎年の長期経営計画会議で決定された長期経営計画に基づき各年の「予定出店数」が指示される。予定数を実現すべく、同部門は様々な物件を探索し、出店に適した物件を選抜する。同社は「ドミナント戦略」を採っているため、自ずと出店予定のエリアは限定される⁽¹²⁾。

出店に適した物件情報が店舗開発部門に入ってくるよう、イトーヨーカ堂は様々な情報のアンテナを張り巡らせている⁽¹³⁾。多く寄せられた物件の中から、店舗開発部門は調査・分析の上、より出店に適した物件を選抜する。

(2) 不動産投資のパターン

店舗開発部門は出店対象となり得る物件について、どのような形で不動産物件に投資を行なうのか、不動産オーナーと折衝して決める。顧客の購買意欲を高める売場を作り上げるため、同社は出店に当たり、建屋そのものも同社が設計することを原則とする。だが、土地や建屋への投資には大きな財務的負担が生じる。そこで、同社は限られた資金枠の中で、効率的に多店舗に出店する資金を捻出すべく「不動産投資のパターン」を設定した⁽¹⁴⁾。1960～70年代に最も採られていた方式が「リース方式（保証金方式）」⁽¹⁵⁾である。この方式を多用したことで、財務戦略を重視するイトーヨーカ堂は、比較的少ない資金を効率的に多店舗への出店にすることができたのである。

(3) 計画 ROF の見積もり

店舗開発部門では調査・分析の上、出店に適した物件を選抜する。その選抜を行なうにはその物件に出店した場合どれだけの ROF を上げられるか「計画 ROF」を見積もって、それが目標 ROF を上回る必要がある。見積もりは主に開店初年度～3年目までの年平均 ROF、初年度～7年目ま

(12) イトーヨーカ堂編（2007, 105-107）はドミナント戦略について、なるべく店舗をくっ付けて出店することで、配送、宣伝などのコストを抑えられると述べる。当時、イトーヨーカ堂は鉄道沿線を結んで店舗群を形成していた。

(13) 例えば、イトーヨーカ堂は銀行との取引を資金調達のみならず、有用な情報入手という面からも重んじている。なぜなら、様々な取引先を有する銀行には、多くの有益な情報が集まり、その情報が同社にも齎されると期待しているからである。

(14) 不動産投資のパターンとは、①土地・建物の両方を所有する、②土地を所有し、建物を所有しない、③土地を所有せず、建物を所有する（借地権方式）、④土地オーナーに建物建設費相当の保証金を差入れる、⑤土地・建物の両方を借りる（完全リース）、⑥土地・建物取得後いったん売却し、一定期間後買い取り、⑦信託方式、⑧空中権売却方式の8つの方式のことである（邊見, 2011, 174）。

(15) 保証金方式とは、まず、土地オーナーに希望する建物を建設してもらう。そして、建物建設費相当分の保証金を同社が銀行から借り入れ、土地オーナーに預ける。次に、土地オーナーと20年の長期建物賃貸借契約を結び、家賃を支払いながら営業する。その後、土地オーナーは預けた保証金の運用益と、家賃収入で一定期間後からイトーヨーカ堂に保証金を返済する（賃貸借契約終了時まで、土地オーナーは保証金の返済を終える）。最後に、営業キャッシュフローと保証金の回収を合わせ、銀行に借入金を返済するというものである（邊見, 2007, 50-51）。

での年平均 ROF, 初年度～10 年目までの年平均 ROF という 3 つの期間を対象に行なわれる。

例えば, A 店について店舗開発部門が出店に値するか検討しているとしよう。表 2 を用い, A 店の計画 ROF を見積もる流れを説明する。まず, 計画 ROF を見積もる際, 重要なことは A 店を開店させるまでに, どれくらい建屋や設備といった固定資産への投資額が必要か。さらに, それらの修繕や維持等のために開店から 10 年後までに毎年, どれくらい追加的な投資(「リニューアル投資」と呼ばれる, 固定資産の修繕費等)が必要かということである。ここでは開店時の固定資産投資として 3,000,000 千円(i)。開店初年度から 10 年後まで追加的に発生する固定資産の修繕費等への投資の累計額を 700,000 千円, その年平均額を 70,000 千円(ii)と仮定する。

次に, A 店の衣料品, 住居用品, 食品の分野ごとについて, 開店初年度から 10 年目までの毎年の売上高と諸費用, そして税前純利益を見積もる。初年度の A 店の衣料品分野を例とした場合, △20,000 千円の税前純損失(iii)と見積もられたとする。同様の見積もりは住居用品, 食品についても行なわれる。そして, 3 つの分野の損益を合算して, A 店における初年度の税前純利益を計算する。ここでは, その合算金額が△40,000 千円(iv)になったとする。この作業は開店 10 年目までの各年について行なう。その後, 初年度から 10 年目までの A 店の税前純利益を累計して 6,180,000 千円となり, その年平均額が 618,000 千円(v)になったとする。

これら(i)～(v)を見積もって, 計画 ROF が算出される。初年度については 3,000,000 千円

(i) 開店時の固定資産への投資見積額		(iii) 開店初年度・A 店衣料品分野 損益見積	
土 地	—	売 上 高	1,500,000 千円
建物代相当保証金	2,000,000 千円	売上原価	1,100,000 千円
販売設備	300,000 千円
.....	...	販売員人件費	50,000 千円
合 計	3,000,000 千円	売場家賃	150,000 千円
	
(ii) 開店後の固定資産への追加投資見積額		店実質利益 (税前純利益)	△ 20,000 千円
開店初年度	0 千円	(iv) 開店初年度・A 店税前純利益	
2 年目	60,000 千円	衣料品分野	△ 20,000 千円
.....	...	住居用品分野	...
10 年目	100,000 千円	食品分野	...
開店初年～10 年目累計	700,000 千円	A 店税前純利益	△ 40,000 千円
⇒開店初年度～10 年目の年平均	70,000 千円	(v) A 店税前純利益	
(vi) 計画 ROF		開店初年度	△ 40,000 千円
開店初年度	△ 1.33%	2 年目	380,000 千円
初年度～3 年目・7 年目 年平均
初年度～10 年目 年平均	20.13%	10 年目	960,000 千円
※初年度～10 年目の年平均 ROF を算出する場合		開店初年～10 年目累計	6,180,000 千円
		⇒開店初年度～10 年目の年平均	618,000 千円
		$\frac{618,000 \text{ 千円}}{3,000,000 \text{ 千円} + 70,000 \text{ 千円}} = 20.13\%$	

逸見氏へのヒアリング調査に基づいて作成

表 2 計画 ROF 見積もりの流れ

(i)と△40,000千円(iv)から△1.33%と見積もられる。開店初年度から10年目までの年平均ROFは、分母に3,000,000千円(i)と追加投資の70,000千円(ii)を置き、分子に618,000千円(v)を置いて20.13%と見積もられる。初年度から3年目や7年目までの計算も同様である⁽¹⁶⁾。

計画ROFを見積もった後、店舗開発部門は計画ROF等を記した出店計画案を、衣料品、住居用品、食品の各事業部長など出店委員会に出席する関係諸部門に送付する。関係諸部門は所定の様式に基づき、現地調査を含め物件を独自に調査・分析し、店舗開発部門が算定した計画ROFが妥当か検証する。また、関係諸部門の検証範囲は全ての事項に及び、例えば食品事業部長も衣料品分野の見積もりを検証する。検証の後、関係諸部門は店舗開発部門に、計画ROFの検証結果と出店の是非を言明した意見書を送付する。その意見書を受け、店舗開発部門は出店に値すると判断すれば、当該物件への出店計画案を方針稟議に発議する。

3.3.4 出店の是非を検討する方針稟議と実行稟議

(1) 方針稟議、実行稟議の大まかな流れ

イトーヨーカ堂では、稟議プロセスにおける最初の2段階、方針稟議と実行稟議で店舗開発部門が発議した出店投資案の是非を審議する。方針稟議も実行稟議も、店舗開発部門を発議者とし、出店委員会の審議を経て、常務会あるいは取締役会で審議・承認が行なわれる⁽¹⁷⁾。出店委員会では、店舗開発部門の出店計画案とそれへの関係諸部門の意見書を議題に審議が行なわれる。この出店委員会は店舗開発部門長が委員長となり、衣料品、住居用品、食品の各事業部長と、営業本部長、財務部門長、人事部門長、経営企画部門長が出席する。出店委員会で承認されれば、議案は方針稟議では常務会、実行稟議では取締役会に送られる。また、当然のことながら、方針稟議、実行稟議のいずれかの段階で承認を得られなければ、その出店投資案は廃案となる。

方針稟議の目的の一つは、出店計画案を本格化させることについて、社内の合意を得ることである。一方、実行稟議は詳細な出店計画案に基づいて進められる。それ故、方針稟議では建屋の概要設計だが、実行稟議では新店内の各売り場の概要設計まで行なわれるといった違いがある。従って、売上高等を予測する際の精度が、方針稟議よりも実行稟議の方がはるかに精緻なものになる。それが方針稟議と実行稟議とで見積もられる計画ROFの精度に大きな差を生む。

(2) 事業部長に新店に関わる責任をコミットメントする実行稟議

方針稟議で常務会が承認すれば、出店計画は本格化する。店舗開発部門には実行稟議に向けて精緻な出店計画案を作成することが求められる。そして、関係諸部門と調整し、内諾が得られれば、店舗開発部門は実行稟議を発議する。実行稟議前に調整すべき事項とは、商品構成、売り場面積の配分、価格政策、売り方、テナントの誘致先等といった新店の営業政策である。特に重要な調整は、新店の売り場面積をどう衣料品、住居用品、食品の各分野に配分するかである。なぜ

(16) これらの諸要素の見積もりは、店舗投資シミュレーションのシステムに基づいて行なわれていたという。

(17) 邊見氏によれば、社長の伊藤雅俊氏も出店物件の調査を非常に重視しており、現地に赴くことは当然、時にはヘリコプターに乗り、上空から物件の立地条件をチェックしていたという。

なら各分野に配分される売り場面積と、新店において各分野が販売可能な商品数や売上高、税前純利益等は密接に関係するからである。つまり、新店の売り場面積が、衣料品等の各事業部長の業績に直接影響する。従って、実行稟議で計画 ROF を交えて新店の営業政策について交渉し、調整するということは、新店に係る関係諸部門の責任も明確化されていくということと同義なのである。とりわけ、衣料品等の各事業部長の新店に関わる利益責任は、ある程度、この実行稟議の中でコミットメントされることになる。

実行稟議における取締役会の承認を得て、出店が最終的に決まる。また、実行稟議での調整を通じ、新店の最終的な計画 ROF も固まる。この後、稟議プロセスは、実行稟議で決定した出店計画を、いかに実現させるかに主眼が置かれることになる。

この実行稟議が進められる中で、誰が新店の店長や衣料品等の商品分野別の統括マネジャーといった管理者になるかも決定される。彼らが出店計画を実現させる担い手となる。

3.3.5 出店計画を各従業員の行動に落とし込む予算稟議と商品別損益計算システム

予算稟議とは、実行稟議で決定した出店計画を実現させるプロセスである。そのために新店の店長は実行稟議の後1年ほどかけて、商品分野別の統括マネジャーらと市場調査を行なう。そして、店長は自らに課せられた、新店の計画 ROF を実現させるためには、どのような売り場を作れば良いのか詳細部分に至るまで、統括マネジャーと協議する。前述のように、新店の売り場面積は衣料品等の各事業部長の業績にも大きく関わり、売り場の詳細設計には各事業部長との調整が不可欠である。また、新店に配置される従業員についても、店長は人事部門やゾーンマネジャーと交渉して、総従業員数を確定させた上で、ある売り場に具体的に誰を配置するかを話し合い、新店に人員を配置させる。

予算稟議とは、文字通り、新店の年度予算を作成する手続きを通じて、実行稟議で承認された出店計画を実現させるプロセスである。特に注目されるのが損益予算であり、年度のみならず、四半期、月次、日販でも作成される。この予算稟議を通じ、新店店長に課せられた計画 ROF は、売り場ごとの予算目標、個々の従業員の行動目標という形に変換される。それが可能なのも1967年以来、イトーヨーカ堂が表3のような商品別損益計算システムという精緻な損益予算を有しているからで、これは予算作成や実績集計の様式として用いられる⁽¹⁸⁾。

新規のA店店長に課せられた計画 ROF を、個々の従業員の目標に落とし込むプロセスを図2および表3で説明しよう。表3で示される商品別損益計算システムでは、A店内の各責任者に相応の利益に対する責任を課している。図2の果物売り場班長が責任を負うのは直接売場責任利益(⑩)。⑩に野菜売り場等の直接売場責任利益を合計して配分販売員人件費等を引いたものが、青果部門担当マネジャーが負う売場責任利益(⑨)。⑨に鮮魚部門等の売場責任利益を合計して販促費等を引いたものが、食品担当統括マネジャーが負う店責任利益(⑧)。⑧に衣料品分野等の店責任利

(18) 商品別損益計算システムと単品管理システムとの関係については、前田、片岡、藤野(2012, 79-82)参照のこと。

	A 店											
	食 品 分 野										住居用品分野計	計
	青 果 部 門								衣料分野計	計		
	果 物 売 り 場				野菜計	計	鮮魚計	計				
	林 檜	ぶどう	...	計								
売 上	1,125,000	600,000	...	4,180,000
売上原価	825,000	380,000	...	2,800,000
粗 利	300,000	220,000	...	1,380,000
受取手数料 等				60,000
売上総利益				1,320,000
社員給与				165,000
パートナー給与 等				130,000
販売員人件費 計				295,000
売場家賃				55,000
直接売場責任利益				①970,000
配分販売員人件費				
レジ人件費				
売場責任利益				
販促費				
リース料				
その他費用				
店責任利益				
営業本部・管理本部費用				
改造費用負担前利益				
改造費用				
店管理純利益				
レート差額				
店実質純利益（税前純利益）					②

遠見氏へのヒアリング調査に基づいて作成

表3 商品別損益計算システムと利益責任を担わせるプロセス

益を合計して営業本部・管理本部費用等を引いたものが、店長が負う店実質純利益（②）である。

予算稟議の段階では開店時の固定資産投資額がほぼ固まり、そこから実行稟議で設定された計画 ROF を満たすために必要な初年度の税前純利益が導かれる。それが店長にとっての予算目標となる税前純利益（②）である。②を実現させるため、店長は各分野の統括マネジャーや事業部長と交渉し、各統括マネジャーの店責任利益について予算目標を設定する。すなわち、店長の予算目標が統括マネジャーの予算目標という形で割り当てられるのである。

統括マネジャーは各部門マネジャーと交渉して、自らの店責任利益を部門マネジャーが責任を負うべき売場責任利益という形で割り当てる。同様に、部門マネジャーも自らの売場責任利益を売り場班長の直接売場責任利益という形で割り当てる。そして、売り場では、その直接売場責任利益を実現するために各商品の粗利がどれほど必要か見積もり、その粗利を得るために必要な売り方等の販売行動を、商品担当の一人一人の従業員が検討するのである。

つまり、予算稟議では商品別損益計算システムを介して、計画 ROF の分子である税前純利益

を店内の各責任者のみならず、一人ひとりの従業員の行動にまで落とし込んでいるのである。また、商品別損益計算システムにおける予算と実績はガントでも作成されるため、1日の中でも時間帯ごとと利益を得るために必要な行動を取るよう、従業員に影響を及ぼすものとなっている。

もちろん、課せられた予算目標に各責任者はコミットメントしなければならない。それ故、予算稟議を通じて作成される年度予算案から計算される計画 ROF は、実行稟議の計画 ROF よりも保守的な値になりうる。しかし、そのように保守的に見積もられる年度予算案は、実行稟議段階で計画 ROF を作成した店舗開発部門の方針に反するものである。それ故に、新店の店長は予算稟議を発議する前の段階で、店舗開発部門をはじめとする関係諸部門と交渉を重ね、年度予算案に対する内諾を得ておかねばならない。新店の年度予算案が取締役会で承認されれば、ついに新店の開店へと至る。

3.3.6 開店後の修正稟議と事後評価

いくら出店計画の段階で精緻に計画 ROF を見積もっても、売上高等については実際に開店してみなければ分からない部分も多いという。そのため、イトーヨーカ堂では開店の3カ月後に、予算稟議で承認された予算の修正を行なう。このプロセスは修正稟議と呼ばれる。修正稟議は計画 ROF と開店後の実績 ROF を対比して、店長は予算稟議で承認された年度予算案の修正が必要か検討する。そして、予算の上方あるいは下方修正が必要な場合、店長はゾーンマネジャーと協議した上で、修正稟議を発議する。取締役会で承認されれば、予算稟議で決定した年度予算は修正される。この修正稟議を終えると、出店プロセスも幕を閉じることになる。すなわち、既存店同様に通常の営業活動を行ない、予算と実績との対比を通じた予算管理が行なわれるようになるのである。

イトーヨーカ堂では ROF という会計的投下資本利益率法を用いている。この方法の大きな特徴の一つは、「当該期間業績のみから算出される他の会計比率とも全く整合的に比較」(山本, 1998b, 58) できる点である。つまり、出店に係る投資の事後評価も ROF ならば、容易なのである。イトーヨーカ堂では、出店計画時の ROF と実績 ROF の比較を通じて、統制を行なっている。実行稟議における計画 ROF と実績 ROF を対比することで、店舗開発部門の出店活動に係る業績評価が可能となる。また、予算稟議の年度予算案と実績とを比較すれば、新店内の営業活動の業績評価も行なわれる。つまり、ROF は出店計画の統制ということを考えた場合、非常に利用しやすい評価尺度なのである。

4 むすび — イトーヨーカ堂の事例からの知見 —

本稿は資本予算研究の新たな課題を浮き彫りにすべく、その具体的なマネジメントプロセスを明らかにするという問題意識の下、イトーヨーカ堂における出店の意思決定プロセスを検討してきた。その結果、ROF という評価尺度を交えながら稟議制度を通じてなされるという、具体的

な出店に係るプロセスを明らかにすることができた。

イトーヨーカ堂の出店に係る意思決定プロセスにおいて、ROF は重要な評価尺度である。そして、その役割は多岐にわたる。まず、出店の可否を判断する判断基準となる。方針稟議や実行稟議では、計画 ROF として出店の可否を巡って店舗開発部門や関係諸部門が調査・分析・交渉の過程で用いる共通の尺度にもなる。さらに、予算稟議の段階において計画 ROF は、新店の各売り場における予算目標、あるいは一人ひとりの従業員の行動目標という形に落とし込まれる。そして、修正稟議では実績 ROF が計画 ROF と比較され、店長や店舗開発部門を対象とした事後評価・統制も可能である。これら稟議の各段階と ROF の利用方法、利益責任のコミットメントをまとめれば、表4を作成することができる。

こうした ROF という尺度が用いられているのも、イトーヨーカ堂が出店計画を計画段階で終わらせず、その実現に重点を置いているからである。それは出店システムが生み出された当時のイトーヨーカ堂の経営環境と関係する。当時は出店競争の最中で、新規開店しても数年後には、競合店が近隣に開店することもあった。また、交通手段の発達で商圈も変化していた。すなわち、将来の売上を予測することなど極めて困難で、そこに DCF 法等の時間価値を考慮した精緻な技法を入れても机上の論で終わってしまうと考えられていた。

そこで、イトーヨーカ堂は技法としての精緻さには欠けるものの、利益責任を一人ひとりの従業員にまでコミットメントできる ROF を採った。売上の予測が困難でも、同社は各責任者に利益責任を負わせ、一人ひとりの商品担当の従業員に商品の粗利に注目させれば、売上予算目標を達成できる販売活動が行なわれるようになると考えたのである。

一般に、ROI などの会計的利益率法が資本予算の中で用いられる理由として、経営管理者にとってなじみのある会計的な指標であることが挙げられる (Ijiri, 1978)。一方、イトーヨーカ堂は、出店計画を新店における各責任者の予算目標や、一人ひとりの従業員の行動目標に落とし込むことを企図して ROF を用いている。経営管理者にとってなじみのある尺度と、一人ひとりの従業員の行動目標へと落とし込みやすい尺度とでは、若干その管理会計システム設計の思想に異なるように感じられる。従って、こうしたシステムの運用形態とその背後にある設計思想の違いの検討については今後の課題としたい。

	方針稟議	実行稟議	予算稟議	修正稟議
目 的	出店計画の本格化	出店計画の最終決定	出店計画の実現	年度予算の微調整
ROF の利用 方法	目標 ROF と計画 ROF を対照して、出店の可否を判断する尺度	目標 ROF とより精緻な計画 ROF を対照して、出店の可否を判断する尺度	設定された計画 ROF を実現するため、担当者がいかに行動すれば良いかを考えさせる行動の基準	3 ヶ月間の実績 ROF と計画 ROF を対照して、予算修正を講じるための判断基準
利益責任のコミットメントが生じるもの	店舗開発部門	各事業部長、新店店長、統括 M	実行稟議の階層、部門 M、班長、商品ごとの担当者	予算稟議の階層と同じ

邊見氏へのヒアリング調査に基づいて作成

表4 稟議の流れと ROF の利用方法、利益責任のコミットメント

【謝辞】

イトーヨーカ堂常務取締役を務められた邊見敏江氏からは2011年6月から2012年12月までの間に11回と、ヒアリング調査への過分のご協力を賜った。邊見敏江氏の格別のご配慮とご厚意に心より御礼申し上げます。

【付記】

本稿は科学研究費補助金・若手研究(B)課題番号：22730348（研究代表者：前田陽）の助成を受けて進められた研究成果の一部である。

参考文献

- 浅沼万里. 1982a. 「設備投資決定のプロセスと基準（1）——日本の大手電機メーカーの事例——」『経済論叢』130（3・4），1-27.
- 浅沼万里. 1982b. 「設備投資決定のプロセスと基準（2）——日本の大手電機メーカーの事例（続）——」『経済論叢』130（5・6），23-51.
- 石井淳蔵. 2009. 「わが国小売流通世界におけるパラダイム変化」石井淳蔵，向山雅夫編著『小売業の業態革新』中央経済社，1-31.
- イトーヨーカ堂編. 2007. 『変化対応——あくなき創造への挑戦——』イトーヨーカ堂.
- 小野豊明. 1960. 『日本の経営と稟議制度』ダイヤモンド社.
- 尾畑裕. 2011. 「設備投資の収益性分析」浅田孝幸，伊藤嘉博責任編集『戦略管理会計』中央経済社，235-266.
- 川野訓志. 2009. 「大規模小売店舗法」石原武政，加藤司編著『日本の流通政策』中央経済社，171-200.
- 久保田政純，戦略的設備投資研究会編. 1995. 『戦略的設備投資の実際』日本経済新聞社.
- 斎藤精一郎. 1982. 「事例研究：日本企業の財務戦略（上）強まる自己資本充実への志向」『DIAMONDハーバード・ビジネス』7（6），87-95.
- 澤邊紀生，David J. Cooper，Wayne Morgan. 2008. 「管理会計におけるケーススタディ研究の意義」『メルク管理会計研究』1，3-20.
- 清水信匡，加登豊，梶原武久，坂口順也. 2010. 「資本予算」加登豊，松尾貴巳，梶原武久編著『管理会計研究のフロンティア』中央経済社，153-172.
- 清水信匡，加登豊，坂口順也，河合隆治. 2008. 「マネジメント・プロセスとしての設備投資の実態分析——質問票調査からの発見事項——」『原価計算研究』32（2），1-14.
- 廣本敏郎編著. 2009. 『自律的組織の経営システム』森山書店.
- 邊見敏江. 2007. 『イトーヨーカ堂 成長の源流』ダイヤモンド社.
- 邊見敏江. 2008. 『イトーヨーカ堂 顧客満足の設計図』ダイヤモンド社.
- 邊見敏江. 2011. 『イトーヨーカ堂の経営力 強さの原理』ダイヤモンド社.
- 堀井悟志. 2008. 「回収期間法と貨幣の時間価値——新日本製鐵株式会社の事例より——」『原価計算研究』32（2），15-23.
- 前田陽，片岡洋人，藤野雅史. 2012. 「イトーヨーカ堂における管理会計システムの設計」『産業経理』72（2），74-85.
- 山本昌弘. 1998a. 「日本企業における経営戦略的投資意思決定（2）——資本予算のシステム——」『旬刊経理情報』842，12-17.
- 山本昌弘. 1998b. 『戦略的投資決定の経営学』文真堂.
- Ijiri, Yuji. 1978. "Cash-Flow Accounting and Its Structure", *Journal of Accounting, Auditing and Finance*, 1（4），331-348.
- Northcott, Deryl. 1992. *Capital Investment Decision-Making*, Academic Press（上總康行監訳. 2010『戦略的投資決定と管理会計』中央経済社）.